



Enrico Mastrofini

PORTFOLIO MANAGEMENT, UNA DISCIPLINA IN... BATTUTA

In questo numero ospitiamo diversi contributi che illustrano la trasformazione del ruolo del project manager, tra cui una ricerca riguardante la conoscenza e il rispetto dei codici etici e quindi l'inserimento delle competenze di project management, riconosciute come elemento da valorizzare, all'interno dei modelli organizzativi presi a riferimento in un nuovo contratto collettivo di lavoro dedicato alle professioni innovative.

La dimensione etica non riguarda solo il rispetto formale di norme o codici, ma anche la capacità di integrare valori come trasparenza, equità, integrità e responsabilità sociale nelle decisioni quotidiane e che, pertanto, consente al project manager di valutare le implicazioni delle proprie scelte e di assumere comportamenti coerenti con una visione responsabile della professione. Il contributo dell'etica è tanto più necessario quanto più i progetti, specie se complessi o ad alto impatto, generano effetti che oltrepassano i confini dell'organizzazione. Infatti le decisioni progettuali possono coinvolgere stakeholder interni ed esterni, generare tensioni tra risultati economici e impatti sociali. Sono illustrati i risultati di una ricerca, condotta su un campione significativo di project manager, che ha mirato a verificare la conoscenza ed il rispetto dei codici etici e ad analizzare come tali principi sono applicati, quali problematiche ne ostacolano l'applicazione, e quali compromessi emergano tra valori e risultati.

In questo quadro una importante novità è rappresentata dalla firma del primo contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) dedicato a valorizzare le professioni innovative dell'area STEM – acronimo di Science (Scienza), Technology (Tecnologia), Engineering (Ingegneria), Mathematics (Matematica) – che viene spesso utilizzato per indicare un concetto globale che comprende concetti quali: innovazione, digitalizzazione, sviluppo industriale, economia della conoscenza. Questo contratto è stato promosso dalla Federazione STEM, che ha l'obiettivo di valorizzare le professioni tecnico-scientifiche e dell'innovazione. Si auspica che questo contratto, firmato con una Federazione di aziende orientate alla innovazione tecnologica, possa gradualmente essere adottato come modello anche da altre organizzazioni datoriali in quanto basato sulla valorizzazione delle competenze (dal ruolo alla capacità), sulla definizione di modelli organizzativi flessibili (strutture orizzontali, capaci di adattarsi rapidamente), sulla integrazione tra generazioni (mentoring e reverse mentoring), sul riconoscimento del merito (innovazione e brevetti) e sulla valorizzazione del project management, quale diffusione delle competenze di gestione dei progetti come leva strategica.

Inoltre riteniamo molto stimolanti, oltre che meritevoli di essere approfondite nei prossimi numeri, le riflessioni di Nieto-Rodriguez sulla evoluzione del portfolio management, che diventerà la vera funzione strategica di governance, se le organizzazioni adotteranno sempre di più un modello basato sui progetti e quindi la strategia si esprimerà attraverso un portafoglio di iniziative. Il portfolio management è dunque destinato a diventare il cuore dell'esecuzione della strategia stessa, che non sarà più pianificata e revisionata, come talvolta avviene, in modo astratto con scadenze annuali o semestrali, ma dipenda dalla esecuzione e dai risultati di programmi e progetti compresi nello stesso portfolio.

Come abbiamo già avuto occasione di rilevare, l'impostazione metodologica del portfolio management nel nostro Paese, tranne alcune significative eccezioni, è generalmente poco applicata, soprattutto in ambito pubblico, come è risultato abbastanza evidente nella gestione del PNRR, in cui le successive variazioni negoziate con la Commissione Europea sono state in genere dettate da esigenze contingenti e non dalla coerenza con le priorità e con gli obiettivi strategici inizialmente definiti.

Nieto Rodriguez afferma infatti che «la progettazione del portafoglio consiste nel compiere scelte esplicite entro vincoli ben precisi: capitale limitato; talenti limitati; attenzione limitata». È proprio la condizione in cui si trovano molte organizzazioni nel nostro Paese e in particolare il settore pubblico che, con la fine del PNRR, avrà a disposizione soltanto i finanziamenti del ciclo ordinario di programmazione europea, che dovranno necessariamente essere gestiti con accortezza, efficienza e coerenza con gli obiettivi strategici definiti, al fine di creare valore e benefici tangibili.

La Rivista seguirà questo tema con grande attenzione in quanto sarà assolutamente necessario che gli Organismi responsabili della valutazione e della scelta dei progetti cui destinare gli investimenti di opere pubbliche adottino impostazioni e procedure improntate al portfolio management.

Enrico Mastrofini